



Ministério da Educação
Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares
Centro de Formação Continuada de Professores
Secretaria de Educação do Distrito Federal
Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação
Curso de Especialização em Gestão Escolar

**O GESTOR ESCOLAR E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO
PEDAGÓGICO: DESAFIOS PARA REFAZER A GESTÃO
PEDAGÓGICA**

FABRÍCIA ESTEVÃO DA SILVA

FABRÍCIA ESTEVÃO DA SILVA

**O GESTOR ESCOLAR E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO
PEDAGÓGICO: DESAFIOS PARA REFAZER A GESTÃO
PEDAGÓGICA**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar, sob orientação da Professora tutora-orientadora-Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira e do Professor-orientador-Dr. Erisevelton Silva Lima.

Brasília – 2014

BANCA EXAMINADORA

Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira

Dr. Erisevelton Silva Lima.

Profa. Mestre Sileda Maria de Holanda Pereira

Brasília, 26 de Julho de 2014.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a toda minha família, especialmente ao meu amado marido, companheiro de todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por toda sua bondade para comigo.

Aos meus filhos e marido que sempre estão ao meu lado, apoiando e tornando a caminhada mais leve.

Ao professor Erisevelton Silva Lima e à professora Abigail do Carmo Levino de Oliveira pelo apoio, atenção e dedicação durante o processo de orientação.

RESUMO

Este trabalho analisa como o gestor escolar realiza a gestão da aprendizagem, articulada à gestão dos aspectos administrativos e burocráticos. Pretende ainda identificar a articulação entre a gestão escolar e as práticas pedagógicas em prol de uma aprendizagem qualitativa e identificar as dificuldades encontradas pelo gestor escolar em articular a gestão administrativo-burocrática com a gestão da aprendizagem da escola e identificar fatores que aproximam e distanciam a aprendizagem dos alunos. Para tanto, utilizou-se a pesquisa qualitativa. O estudo aconteceu na escola classe SEMPA (fictício) localizada em Samambaia – Distrito Federal. Participaram da pesquisa professores e gestores.

Os resultados enfatizam a importância do gestor escolar articular as demandas administrativas e pedagógicas, se colocando como o condutor de todos os processos dentro da instituição escolar.

Ainda existe uma necessidade de se aprofundar a compreensão em torno da temática, ampliar os espaços de discussão e unir esforços para a conquista de uma gestão realmente democrática, onde o gestor e toda a comunidade escolar trabalhem em prol de uma educação pública, gratuita e de qualidade social.

Palavras-chave: Gestor Escolar. Organização do Trabalho Pedagógico. Trabalho Pedagógico.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
PARTE I.....	08
1- Justificativa.....	11
2- Objetivo Geral.....	11
3- Objetivos Específicos.....	12
PARTE II.....	14
Fundamentação Teórica.....	14
CAPÍTULO I- Gestão para a Modernidade.....	14
CAPÍTULO II- Gestão Democrática.....	18
CAPÍTULO III- Gestão Pedagógica.....	20
CAPÍTULO IV – Gestão Escolar e o Monitoramento e Avaliação da Aprendizagem.....	26
PARTE III.....	29
Metodologia.....	29
Sujeitos da Pesquisa.....	29
Análise e Interpretação dos Dados.....	31
Análise dos Dados dos Professores.....	31
Análise dos Dados dos Gestores.....	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
ANEXOS.....	53

PARTE I

INTRODUÇÃO

1. CONTEXTO ESCOLAR

A pesquisa de campo foi realizada na Escola Classe SEMPA (fictício) localizada em Samambaia - DF. E pertence a rede pública de ensino do DF.

A escola atende do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental (Anos Iniciais), possui aproximadamente 800 alunos (entre 6 e 15 anos) e funciona nos turnos matutino (7h30 às 12h30) e vespertino (13h às 18h).

ORGANIZAÇÃO DO AMBIENTE FÍSICO

A estrutura física da escola é composta de 15 salas de aula; 10 banheiros (04 para alunos, 02 para alunos com necessidades educacionais especiais – deficiência física, 04 para servidores); 01 laboratório de informática; 01 sala de leitura; 01 laboratório de Ciências; 01 cantina; 01 depósito para gêneros alimentícios; 01 depósito para material de limpeza e serviços gerais; 01 depósito para materiais pedagógicos; 01 sala para servidores; 01 sala para professores; 01 sala para coordenação; 01 copa; 01 cozinha; 01 sala para equipe pedagógica; 01 sala para equipe administrativa; 01 sala de recursos – AEE; 01 sala para SOE e SEAA; 01 secretaria escolar; 01 guarita.

A escola está construída (transitoriamente) num espaço de 6.251m². Composta por 04 (quatro) blocos, formando um retângulo. Estando em dois blocos paralelos as salas de aula, a sala de leitura, os laboratórios de informática e ciências e os banheiros. Em outro bloco localizam-se a cantina, a sala dos servidores e os depósitos. No bloco administrativo encontram-se a secretaria, a sala dos professores, a sala de coordenação, a cozinha, a copa, as salas de recursos e de serviços especializados, as salas da Equipe Gestora.

Além do espaço destinado ao estacionamento, a escola possui um espaço gramado e uma horta localizados lateralmente a um dos blocos de sala de aula.

PROFISSIONAIS DA INSTITUIÇÃO

Diretor e vice-diretor; 1 supervisor; 1 chefe de secretaria; 30 professores regentes; 3 coordenadoras pedagógicas; 1 professor da sala de recursos; - 1 monitora do ensino

especial;1 pedagoga; 3 auxiliares de educação; 5 auxiliares de educação serviços gerais;7 auxiliares de educação conservação e limpeza, 3 vigilantes.

DIAGNÓSTICO DA REALIDADE ESCOLAR

O Diagnóstico da escola “SEMPA” foi construído como uma das etapas mais importantes do Projeto Político Pedagógico, com o objetivo de ajudar a escola a fazer o "raio X" da instituição, ou seja, conhecer a situação presente e, a cada momento, tentar identificar os principais problemas e desafios a serem superados. O mesmo foi elaborado com a participação da comunidade escolar em abril de 2014 e abaixo seguem os apontamentos.

Os alunos da Escola “SEMPA” são crianças que na sua maioria não recebem acompanhamento adequado dos seus responsáveis, fato que dificulta o trabalho pedagógico da instituição. Como os alunos não são estimulados em casa no que se refere à leitura e escrita, o desafio dos educadores torna-se ainda maior. A escola precisa oferecer um suporte para os alunos com relação aos livros, pois os estudantes raramente dispõem de portadores textuais para lerem em casa. As tarefas de casa precisam ser explicadas previamente, devido uma parcela dos estudantes não receber auxílio da família para realizá-las.

O fato de alguns alunos terem cursado o ano de 2009 em menos de um semestre refletiu nos anos seguintes (a escola foi inaugurada em agosto de 2009 e uma parcela significativa dos alunos cursaram a série em menos de um semestre). Os estudantes apresentaram déficits na aprendizagem o que dificultava o desenvolvimento dos conteúdos da série em que estavam e consequentemente baixo rendimento nas avaliações externas.

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi criado para medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino. O indicador é calculado com base no desempenho do estudante e nas taxas de aprovação. Assim, para que o IDEB de uma escola ou rede cresça é preciso que o aluno aprenda, não repita o ano e frequente a sala de aula. O Índice é apresentado numa escala de 0 (zero) a 10 (dez) e é medido a cada dois anos. O objetivo é que o Brasil tenha nota 6 em 2022 - correspondente à qualidade do ensino em países desenvolvidos.

JUSTIFICATIVA

O movimento TODOS PELA EDUCAÇÃO defende que o papel do gestor escolar deve estar além da administração da parte física da escola, mas deve ser visto também como o grande administrador da aprendizagem dos alunos.

A gestão escolar se apresenta como uma forma contribuir com os processos do ensino e da aprendizagem gerando ações na direção da melhoria da qualidade educativa. Diante disso, esse estudo pretende investigar uma escola pública do Distrito Federal que atende alunos em situação de vulnerabilidade social. O objetivo é analisar como o gestor escolar realiza a gestão da aprendizagem na escola Classe SEMPA articulada à gestão dos aspectos administrativos e burocráticos e verificar se o mesmo contribui para a construção de uma cultura escolar voltada para a aprendizagem qualitativa.

Uma vez que o objetivo principal da escola é o aprendizado do aluno, a função da equipe gestora é articular os esforços para que cada um deles aprenda o que é de seu direito. Como gestor, o diretor de uma escola precisa ter a habilidade de compreender o contexto e fazer diagnósticos; enxergar soluções e conhecer as possibilidades; definir os processos, seus desdobramentos e responsáveis; monitorar os resultados e acompanhar de perto a equipe escolar, com avaliações e propostas para o desenvolvimento individual e coletivo. É preciso liderar todos os agentes no mesmo rumo, favorecendo avanços contínuos e sustentáveis nos campos da gestão pedagógica e de funcionamento da escola.

É possível, no entanto, verificar a ocorrência de estruturas hierarquizadas em escolas em que há cobrança de ações, sem, no entanto haver a liderança para se viver valores educacionais adequados, agir de modo a melhorar os processos educacionais de forma articulada para que os alunos tenham uma melhor formação e aprendizagem significativa. Há ainda escolas em que o diretor se ocupa, a maior parte do tempo, com questões operacionais secundárias, à margem do que é central para formação dos alunos e sua aprendizagem. (LUCK, 2012, p 42).

Não é incomum encontrarmos escolas em que o diretor fica exclusivamente responsável pela parte burocrática, lidando com os aspectos financeiros e delega a outro profissional (supervisor, coordenador pedagógico) a responsabilidade pela parte pedagógica. Surge daí a dualidade administrativo X pedagógico. E podemos citar ainda a questão da formação destes profissionais, que em muitos casos é bem precária e não corrobora para o exercício da função de gestor escolar.

Acrescente-se o fato de não termos bons diretores de escola para podermos chamá-los de gestores escolares, pois carecem de boa formação para trabalhar em uma escola sem autonomia e sem funcionários suficientes e preparados, ao mesmo tempo, competência ou interesse em desenvolver a parte pedagógica e, além de tudo, muitos deles formados em instituições de educação de baixa qualidade de ensino que não os preparam devidamente para o exercício do cargo. (SANTOS, 2013, p. 54)

Nesse sentido, pretende-se investigar se o gestor escolar consegue realizar o monitoramento e a avaliação do trabalho pedagógico na escola SEMPA, relacionando a gestão escolar com a gestão da aprendizagem e verificar como o gestor articula administração dos aspectos financeiros/burocráticos com os pedagógicos.

Este estudo se dedica a relação entre a gestão da aprendizagem e a gestão escolar com o objetivo de contribuir para a reflexão de que o gestor é a liderança maior dentro da instituição escolar e que cabe a ele a articulação de todas as áreas: administrativas e pedagógicas, não devendo abrir mão de nenhuma delas.

Torna-se indispensável que o gestor escolar seja orientado para lidar com as novas demandas da sociedade, visto as mudanças que vem ocorrendo nos últimos anos e para que trabalhe dentro da concepção de gestão democrática da educação.

Dessa forma, é de suma importância que o gestor consiga articular os aspectos administrativos com os pedagógicos em prol de uma educação de qualidade. O gestor escolar deve contribuir para a construção de uma cultura escolar orientada por altas expectativas de aprendizagem e para tanto deve realizar a gestão pedagógica, utilizando o monitoramento e avaliação da aprendizagem e conduzindo sua equipe rumo a educação de excelência.

Neste sentido essa pesquisa pretendeu analisar: como o gestor escolar realiza a gestão da aprendizagem na escola classe SEMPA articulada à gestão dos aspectos administrativos e burocráticos?

Diante da situação descrita na apresentação e do problema de pesquisa apresento o objetivo geral da pesquisa:

OBJETIVO GERAL

Analisar como o gestor escolar realiza a gestão da aprendizagem na escola classe SEMPA articulada à gestão dos aspectos administrativos e burocráticos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar a articulação entre a gestão escolar e as práticas pedagógicas em prol de uma aprendizagem qualitativa
- Identificar as dificuldades encontradas pelo gestor escolar em articular a gestão administrativo-burocrática com a gestão da aprendizagem da escola.
- Identificar fatores que aproximam e distanciam a aprendizagem dos alunos

A pesquisa encontra-se dividida em quatro capítulos: I – Gestão Escolar para a Modernidade; II- Gestão Democrática; III – Gestão Pedagógica e IV – A Gestão Escolar e o Monitoramento e Avaliação da Aprendizagem.

PARTE II

CAPÍTULO I -GESTÃO ESCOLAR PARA A MODERNIDADE

A Gestão Escolar, anteriormente nomeada Administração Escolar, embora muitas de suas funções que hoje lhe são atribuídas já existissem, é um termo recente. A mudança de denominação não foi apenas na escrita, mas também de concepções teóricas a respeito dessa atividade, e, além disso, reflete as transformações oriundas de um determinado contexto histórico.

A mudança do termo traz consigo uma mudança de concepção de escola e sobre o papel do gestor escolar. A instituição escolar passa a assumir outra identidade tanto quantitativamente quanto qualitativamente.

Passamos de uma sociedade industrial para uma sociedade de serviços, o que exige nova parceria entre a educação e os negócios. Nos tempos atuais, a educação mudará mais do que já mudou desde a criação da escola “moderna”, há 300 anos. O mesmo autor nos faz um alerta, o de que não se pode limitar a educação apenas ao trabalho da escola, porque toda instituição deve tornar-se um educador, isto é, deve existir para aceitar e propor mudanças. Um novo mundo surge a cada 30 ou 40 anos e os jovens não conseguem entender como seus pais e avós viviam. (DRUKKER apud SANTOS, 2013, P.21).

A sociedade de hoje vive um período de grandes transformações em todos os campos e lugares.

A Era da Industrialização já ficou para trás, lá no final da II Guerra Mundial quando o trabalhador industrial tradicional foi substituído pelo trabalhador que alia o trabalho manual com o teórico. Começava aí a Era da Informação. O setor de serviços começou a ganhar força. O mundo evolui em velocidade exponencial e, hoje em dia, não adianta somente ter muito estudo, muita informação, muitos diplomas. O que fazer com esta informação? O quanto você sabe aplicar esse conhecimento adquirido? Eis a grande questão.

Hoje, muitos educadores estão perplexos diante das rápidas mudanças na sociedade, na tecnologia, na economia, e se perguntam sobre o futuro de sua profissão; alguns, com medo de perdê-la, sem saber o que devem fazer e outros tentando se reposicionar nesse novo modelo que lhe é colocado.

1. O progresso tecnológico: a informação revolucionou todas as áreas, em particular as do conhecimento, a biotecnologia provocou profundas modificações na agricultura e na indústria química e farmacêutica, as telecomunicações transmitem mensagens, imagens, sons, em grande volume e com impressionante rapidez e

eficácia, as novas formas de energia, especialmente o “laser”, são aplicadas na medicina, no comércio etc.

2. A internacionalização: o processo de globalização responsável por boa parte dos avanços tecnológicos.

3. A urbanização: apesar de fenômeno discreto, em meio século, vem provocando o êxodo rural.

4. As polarizações: a distância entre ricos e pobres ultimamente vem aumentando a um ritmo não conhecido em épocas anteriores.

5. A dimensão do Estado Moderno: a modernização institucional e política determina a opção neoliberalismo. (SANTOS, 2013, p. 23)

Essa diferença repercute no modo como agimos e como pensamos, nas habilidades que nos são exigidas para o mercado de trabalho, e por conta disso, da forma como se dá o processo de produção de conhecimento dentro das escolas.

A escola como instituição que tem como função formar cidadãos críticos, reflexivos, autônomos, conscientes de seus direitos e deveres, capazes de compreender a realidade em que vivem, prepará-los para participar da vida econômica, social e política do país, não poderá continuar atuando como há 40 anos, precisa acompanhar as mudanças da sociedade e se reposicionar diante do processo de ensino-aprendizagem e da educação em geral.

As transformações na sociedade contemporânea exigem que a prática educativa esteja relacionada com o contexto atual e que a escola seja organizada e gerida de forma participativa, com mais dinamismo e criatividade. Ainda encontramos hoje muitas escolas que são baseadas no modelo clássico de administração, voltadas ao burocrático e não condizentes com a realidade atual.

Santos (2013) aponta que é preciso que a escola assuma o planejamento participativo e situacional e reconheça que hierarquia, autocracia e conformismo não têm mais sentido nos dias de hoje. As mudanças devem ser voltadas para modernas teorias de gestão que caminhem para a gestão participativa, buscando a co-responsabilização da comunidade escolar na organização e prestação dos serviços educacionais.

Sabemos que o modelo burocrático e centralizado apenas na figura do diretor não atende mais as demandas da escola. O diretor escolar neste modelo centralizador mostrava-se, muitas vezes, isolado, solitário em seu trabalho, sem apoio dos pais e dos professores. Nos

últimos anos vivenciamos grandes alterações na forma de organização e administração do trabalho escolar, ao mesmo tempo, presenciamos um intenso debate sobre o assunto.

O movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas, iniciado no princípio da década de 1980, tem encontrado apoio nas reformas educacionais e nas propostas legislativas. Este movimento concentra-se em três vertentes básicas da gestão escolar: a) participação da comunidade escolar na seleção dos gestores da escola; b) criação de um colegiado/conselho escolar que tenha tanto autoridade deliberativa como poder decisório; c) repasse de recursos financeiros às escolas, e, conseqüentemente, aumento de sua autonomia. (LUCK, 2007, p. 15)

As reformas educacionais iniciaram um movimento de democratização da escola pública. Este movimento está relacionado ao entendimento de que a participação se constitui uma expressão da democracia ao promover maior aproximação entre os membros da escola, buscando a responsabilidade social.

A gestão democrática da escola pública está vinculada aos mecanismos legais e institucionais e à coordenação de atitudes que propõem a participação social: no planejamento e elaboração de políticas educacionais; na tomada de decisões; na escolha do uso de recursos e prioridades de aquisição; na execução das resoluções colegiadas; nos períodos de avaliação da escola e da política educacional.

Esse princípio conjuga o exercício responsável e compartilhado da direção, a forma participativa da gestão e a responsabilidade individual de cada membro da equipe escolar. Sob a supervisão e responsabilidade do diretor, a equipe escolar formula o plano ou projeto político-pedagógico-curricular, toma as decisões por meio de discussão com a comunidade escolar mais ampla, aprova um documento orientador. A partir daí, entram em ação as funções do processo organizacional em que o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega as responsabilidades decorrentes das decisões aos membros da equipe escolar conforme atribuições específicas, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. (LIBÂNEO, 2004, p.143)

A gestão participativa sugere que todos os membros da comunidade escolar (alunos, professores, pais, servidores) partilhem a responsabilidade pela gestão da escola, tanto no que se refere aos méritos quanto ao que se refere às dificuldades encontradas no dia a dia. Quando os estudantes, professores, alunos e membros da comunidade escolar têm a chance de compartilhar, decidir e colaborar mais ativamente da gestão da escola, estes se mostram mais colaborativos e com um sentimento de pertença mais aflorado.

Nesse cenário que é colocado pelos novos tempos o gestor escolar precisa reposicionar-se, atualizar-se, pois a figura do diretor burocrático já não atende mais as

demandas da instituição escolar. A gestão moderna busca um novo perfil de gestor que seja voltado para além das questões financeiras, administrativas e burocráticas.

Não é incomum encontrarmos ainda hoje diretores que lidam apenas com a parte financeira e administrativa da escola e não se apropriam das questões pedagógicas, delegando esta função ao coordenador pedagógico, supervisor ou vice-diretor. É evidente que o gestor escolar precisa acompanhar as mudanças e assumir um novo papel, principalmente no que se refere à gestão das aprendizagens.

Os tempos são outros e, por isso, devemos ficar em alerta para os paradigmas que passam a ditar as regras do novo contexto. Atualmente a questão determinante é a qualidade do processo ensino-aprendizagem. A busca pela universalização e a democratização da escola pública é uma luta de toda a sociedade, o que provocou uma melhoria substancial da atenção do Estado em vista à prioridade para as políticas sociais, especialmente destinadas ao atendimento das pressões da sociedade civil organizada. O avanço da política educacional pública tem como meta dar oportunidades para todos os segmentos sociais e, mais além, provocar uma ação pedagógica voltada para o êxito escolar. (CAMPOS, 2010, pg.75)

Se a função primordial da escola é a aprendizagem, logo, não se justifica um gestor escolar que se distancia de tal objetivo. O gestor escolar da atualidade precisa ter metas claras sobre os índices de aprendizagem da sua escola, para que deste modo consiga realizar um bom trabalho juntamente com sua equipe, criando condições para que os alunos avancem.

O administrativo deve estar a serviço do pedagógico e não se sobrepor a ele. Um diretor que conhece a realidade da sua escola tem mais probabilidade de atuar pontualmente sobre as dificuldades buscando estratégias para promover o aprendizado.

CAPÍTULO II - GESTÃO DEMOCRÁTICA

O papel do gestor escolar como maior liderança dentro da escola deve ser de buscar mobilizar toda a equipe escolar, pais, alunos, professores e toda comunidade escolar de forma geral para que participem ativamente das decisões da instituição.

A reivindicação da escolha de diretores escolares iniciou na década de 60 por meio de processo eletivo, em âmbito nacional, é fenômeno que se inicia no começo da década de 80, no contexto da redemocratização política do país. No Distrito Federal foi instituída a lei nº 4.751, de 7 de fevereiro de 2012 que trata do Sistema de Ensino e da gestão democrática da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal. O artigo 2º prevê participação da comunidade escolar na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, e na eleição de diretor e vice-diretor da unidade escolar.

A escolha dos diretores escolares pela comunidade é um primeiro passo para a gestão democrática das escolas que busca a autonomia das unidades escolares nos aspectos pedagógicos, administrativos e de gestão financeira, além da transparência na gestão e garantia de qualidade social. Para que de fato essa gestão aconteça de forma democrática faz-se necessário a participação da comunidade escolar, não apenas na escolha dos dirigentes escolares, todavia para além deste momento, na definição e implementação das decisões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola.

Cabe lembrar que não é a eleição em si, como evento, que democratiza, mas sim o que ela representaria, como parte de um processo participativo global, no qual ela corresponderia apenas a um momento de culminância num processo construtivo e significativo para a escola. Ao se promover a eleição de dirigentes estar-se-ia delineando uma proposta de escola, um estilo de gestão e se firmando compromissos coletivos para levá-los a efeito de forma efetiva. (LUCK, 2013, p.77).

A eleição propicia à comunidade escolar escolher um diretor que apresente características e competências que permitam a ele conduzir o trabalho escolar em prol dos objetivos da instituição e que articule os interesses da comunidade escolar. No entanto, o desafio que se apresenta é garantir a participação efetiva dos membros da comunidade escolar que pode não ocorrer mesmo neste caso.

Finalmente, uma importante característica das eleições é que, como todo processo de democracia, a participação e o envolvimento das pessoas enquanto sujeitos na condução das ações é apenas uma possibilidade, não uma garantia. Especialmente em sociedades com fortes marcas tradicionalistas, sem uma cultura desenvolvida de

participação social, é muito difícil conseguir-se que os indivíduos não deleguem a outros aquilo que faz parte de sua obrigação enquanto sujeito partícipe da ação coletiva. No caso da escola pública, as reclamações, especialmente de diretores, dão conta de que a eleição do dirigente acaba, em grande medida, significando não a escolha de um líder para a coordenação do esforço humano coletivo na escola, mas muito mais uma oportunidade de jogar sobre os ombros do diretor toda a responsabilidade que envolve a prática escolar. (PARO, 1996, p. 4)

Para efetivar essa prática democrática a escola precisa buscar meios de mobilização que possibilitem e incentivem a participação de todos. Os órgãos colegiados podem contribuir para essa aproximação entre diretores, professores, alunos e membros da comunidade escolar como aponta Luck (2013).

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. Em sua atuação cabe-lhe resgatar valores e cultura, considerando aspectos socioeconômicos, de modo a contribuir para que os alunos sejam atendidos em suas necessidades educacionais, de forma global. (LUCK, 2013, p. 66)

Os órgãos colegiados como conselho escolar, grêmios estudantis, associação de pais e mestres, conselho de classe entre outros, buscam promover o envolvimento entre diretores e comunidade escolar. Cabe ao diretor incentivar novas lideranças, compartilhando compromissos e responsabilidades de forma criativa, visando à melhoria do processo e dos resultados educacionais. É importante que o gestor compreenda que o seu papel na escola deve ser o de líder democrático na coordenação dos processos pedagógico e educativo. Portanto, compete a ele a função de mediar à implementação dos espaços necessários às ações e das decisões compartilhadas na escola. É importante coordenar as ações, integrá-las, promover a participação das comunidades local e escolar na consolidação de uma escola focada no sucesso e bem-estar do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas coletivos.

CAPÍTULO III- GESTÃO PEDAGÓGICA

O gestor escolar possui inúmeras atribuições, dentre elas podemos citar o planejamento e organização do trabalho escolar, gestão dos recursos financeiros, das pessoas, da frequência dos estudantes, da gestão democrática e dos bens patrimoniais. Percebe-se que não é uma tarefa fácil, afinal são tantas questões que tomam muito tempo do diretor e o mesmo pode deixar a desejar em alguma área.

É possível observar em algumas escolas a divisão dessas tarefas entre os membros da equipe gestora. Normalmente o diretor fica responsável pela gestão financeira e aspectos burocráticos enquanto o supervisor e/ou vice-diretor assume a gestão pedagógica da instituição. Fato que coloca o gestor escolar a parte de questões pedagógicas importantes. Sendo ele o mentor e coordenador principal da vida da escola, estar à parte das questões educacionais provoca um distanciamento da função primordial da escola que é o processo de ensino-aprendizagem, o monitoramento e avaliação do trabalho pedagógico.

De acordo com Luck (2009)

Não se recomenda, nem se justifica, a divisão do trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. Estes profissionais são participantes da liderança pedagógica exercida pelo diretor exercendo essa responsabilidade em regime de co-liderança. Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos de aprendizagem e formação dos alunos. (LUCK, 2009, p. 23)

A gestão escolar constitui em promover a organização dos aspectos administrativos, financeiro, burocráticos em prol de uma meta, um objetivo maior, que é garantir uma educação pública e de qualidade social. O papel da escola é garantir a aprendizagem de todos os alunos para que os mesmos tornem-se cidadãos criativos, conscientes de seu papel na sociedade e que alcancem sucesso profissional. Nesse sentido, a gestão escolar deve contribuir para o alcance dos objetivos institucionais realizando acompanhamento, monitoramento e avaliação dos processos educacionais. Dessa forma, o gestor consegue delinear caminhos e corrigir rumos.

É evidente que articular todas essas questões exige muita habilidade e competência por parte do gestor. Se considerarmos a formação precária dos cursos superiores veremos que este é um desafio a ser alcançado. Podemos dizer que boa parte dos gestores escolares não receberam formação adequada para enfrentar suas responsabilidades e encontram dificuldades

em planejar e promover a implementação do projeto político pedagógico da escola, em monitorar processos e avaliar resultados.

Há casos de docentes que passam diretamente da sala de aula para a direção da escola. O impacto é violento: não conhecem a rotina administrativa, nunca se relacionaram com o pessoal de apoio, não sabem como atender os pais ou pessoas da comunidade. Há alguns que nem sequer conhecem a hierarquia e a estrutura da Secretaria de Educação à qual a escola está subordinada e nunca foram à diretoria de ensino ou órgão regional do sistema de ensino. Não sabem lidar com a parte burocrática de pagamentos, fazer horários, gráficos e estatísticas, projetos pedagógicos etc. (SANTOS, 2013, p.35)

O autor mostra que é preciso ocorrer mudanças que sejam embasadas nas novas teorias de gestão, com ênfase na liderança, na tomada de decisões, nas estratégias, na flexibilidade e na autonomia da escola. Hoje o líder deve ser agente de mudanças e causar nos seus liderados o desejo de atingirem os melhores resultados.

Conforme Santos (2013), qualquer mudança educacional significativa exige uma gestão atuante, e esta, sendo atividade necessária, mas complexa, demanda um conhecimento profissional profundo, capacidade de apreciação e um vasto leque de competências pessoais.

Nessa perspectiva o papel do monitoramento e avaliação toma um fator primordial para que o gestor escolar possa acompanhar a evolução das aprendizagens, garantindo assim a realização dos objetivos educacionais propostos.

Monitorar significa olhar para detalhes e especificidades do processo educacional, de maneira a compreender o seu funcionamento e sua relação com seus resultados, a fim de garantir a maior efetividade das ações e aprender sobre quais as mais efetivas e quais as que menos contribuições promovem. Representa ter o olhar atento para as ações educacionais de modo a garantir o ritmo, condições e métodos mais adequados à promoção de melhores e mais elevadas práticas e, em consequência, níveis mais elevados e complexos de aprendizagem dos alunos. (LUCK, 2013, p. 26)

Luck (2013) aponta que existem diretores que não conseguem acompanhar a evolução das aprendizagens dos alunos e tampouco sua frequência escolar. Não utilizam gráficos e planilhas de acompanhamento por considerarem uma prática meramente burocrática e desnecessária.

Durante muito tempo a prática de monitoramento das aprendizagens foi vista como uma forma do gestor escolar vigiar a ação dos professores, numa perspectiva de cobrança e culpabilidade, produzindo mais efeitos negativos do que positivos.

O problema não é o monitoramento e sim, o modo como ele é feito. A forma autoritária não contribui para uma correção de rumo ou reflexão sobre as ações planejadas, descaracterizando dessa forma a função real do monitoramento.

Luck (2013) aponta que o monitoramento era realizado de forma autoritária, não contribuindo para um espaço de criatividade e iniciativa. A autora também aponta que o preenchimento de planilhas e construção de gráficos tornam-se burocráticos quando não há uma análise qualitativa sobre eles, quando os resultados não são utilizados para melhorar os processos educacionais.

O propósito do monitoramento e avaliação é o de produzir conhecimentos claros e objetivos sobre as necessidades e demandas educacionais, assim como sobre seus processos e contribuições que devem ser compartilhados, de modo a gerar ambiente de crescimento e desenvolvimento que emancipa a todos os envolvidos pela ação crítica e reflexiva assumida coletivamente. (LUCK, 2013, p. 35)

Quando o monitoramento é realizado de forma colaborativa ele adquire outra nuance. Se o gestor deixa claro quais são os objetivos educacionais e quais os caminhos serão percorridos os profissionais são direcionados a trabalhar em prol dessas expectativas de aprendizagem. Nessa perspectiva o monitoramento e avaliação das aprendizagens contribuem para a organização das ações.

Uma vez definido os objetivos educacionais e as estratégias que serão utilizadas para alcançar tal fim, cabe ao gestor escolar acompanhar o desenvolvimento das ações e os resultados. Nesse momento as planilhas e gráficos auxiliam o trabalho do gestor, pois por meio deles será possível mensurar quais os objetivos foram alcançados.

O monitoramento e a avaliação constituem-se em estratégia de acompanhamento e assessoramento baseados em conhecimentos objetivo e específico da realidade e prática educacional em seus diversos desdobramentos, sem o qual a gestão não se torna efetiva. Portanto, atende às necessidades da gestão, que se constitui em processo que focaliza a implementação de planos de ação, a realização de processos e de atividades exercidas de forma sistêmica, sistemática e contínua. Vale dizer que a efetividade da gestão é garantida pelo monitoramento de sua realização e avaliação formativa de seus resultados, de modo a garantir que a avaliação final do conjunto de seu trabalho seja capaz de apresentar melhores resultados. (LUCK, 2013, p. 48)

Quando o gestor realiza o monitoramento e avaliação das aprendizagens ele se desloca do campo do “eu acho” para “eu tenho certeza”. Por meio do acompanhamento sistemático o gestor trabalha com indicadores que possibilitam saber exatamente quais são as fragilidades encontradas pela escola, quais são as dificuldades encontradas pelos professores e alunos e

dessa forma fica mais fácil corrigir os rumos. Se uma intervenção não alcançou os objetivos desejados o gestor juntamente com sua equipe pedagógica e os professores podem pensar sobre os motivos que os afastaram dos resultados almejados. Pode ser que percebam que tenham faltado recursos pedagógicos, ou que os alunos faltaram às aulas ou ainda que alguns professores encontraram dificuldade em ensinar determinado conteúdo. A ideia não é buscar culpados, mas reorganizar as ações e traçar novas estratégias a fim de que os objetivos educacionais sejam alcançados e os resultados melhorem.

Luck (2013) aponta que o foco no monitoramento é, pois, a obtenção de informações objetivas sobre o desempenho da escola nas suas mais variadas áreas, dimensões e desdobramentos, tendo por finalidade produzir a melhoria de processos para, por sua vez, garantir a melhoria das condições de promoção das aprendizagens e formação dos alunos.

O gestor escolar (diretor de escola) não deve se resignar a um trabalho meramente burocrático e sim assumir, com a coragem, o seu ser educador, e como líder, impulsionar a comunidade escolar à mudança – um projeto de longo prazo, mas que, se ninguém o iniciar, jamais será realizado. Os omissos deverão aceitar o veredicto da história. (SANTOS, 2013, p. 68)

Iniciar um trabalho de gestão orientado por princípios de altas expectativas de aprendizagem, monitoramento e avaliação das aprendizagens é um desafio ao gestor escolar, uma vez que traz uma lógica que vai de encontro a cultura organizacional que está posta em grande parte das instituições escolares. Ainda hoje encontramos profissionais da educação que não estão habituados a ser acompanhados em seus resultados e preferem permanecer desta forma. Sem monitoramento não há cobranças e desafios e estes podem permanecer em sua zona de conforto. Por outro lado, nos deparamos com alunos e professores que estão desejosos de resultados educacionais melhores, que necessitam ver o resultado de seu esforço diário em sala de aula. É papel do gestor escolar contribuir para uma cultura organizacional orientada para o rigor acadêmico e altas expectativas de aprendizagem.

Tem-se percebido um esforço em melhorar a qualidade do ensino oferecido nas escolas. Para que isto aconteça é necessário que a instituição escolar seja permeada por uma atmosfera de entusiasmos pelo trabalho, onde os problemas são encarados de forma positiva e enfrentados coletivamente por todos. Parece uma tarefa complicada se considerarmos todos os entraves que são postos na rotina de uma escola, porém, a forma como a escola compreende a sua função é algo que deve ser objeto de preocupação do gestor escolar.

O clima institucional e a cultura organizacional da escola expressam a personalidade institucional e determinam a real identidade do estabelecimento de ensino, aquilo que de fato representa, uma vez que se constitui em elemento condutor de suas expressões, de seus passos, de suas decisões da maneira como enfrenta seus desafios, como interpreta seus problemas e os encara, além de como vê seu currículo e torna efetiva sua proposta política pedagógica. (Luck, 2011, p.30)

O gestor escolar deve proporcionar um ambiente adequado para a participação de toda a comunidade escolar, para que seus membros possam se sentir responsáveis pelo processo e assim colaborarem com propostas e soluções, criando um vínculo entre eles e a instituição. É de suma importância conhecer a escola em que atua, conhecer como se dão as relações interpessoais, a maneira como as pessoas enfrentam os problemas e encaram sua função.

A cultura organizacional de uma instituição é determinada por aquilo que a escola de fato é, o modo como os profissionais agem, o que consideram prioridade e o que deixam em segundo plano. Já o clima é algo menos duradouro, refere-se ao humor coletivo, satisfação ou insatisfação momentânea do grupo.

O papel e a influência do diretor da escola sobre o clima organizacional da instituição é reconhecido em estudos, até mesmo em percepções cotidianas. Estas são resumidas na asserção comumente feita de que “a escola tem a cara de seu diretor”. De fato, observa-se que se o diretor escolar é omissor e adota uma atitude de indiferença diante dos desafios escolares e das situações difíceis, deixando-as ocorrer sem interferência, ou enfrentando-os apenas burocraticamente, assim costuma ser o clima escolar: descompromissado ou burocratizado; se o diretor é autoritário e atua sobretudo sobre as questões formais, a prática geral da escola adota essa tendência. (Luck, 2011, p.68)

Podemos perceber que o gestor escolar tem papel importante na formação da cultura e do clima organizacional da escola. É possível observar em algumas instituições escolares diretores que cumprem suas funções burocráticas e administrativas sem preocupar-se com a organização como um todo. Esse aspecto favorece uma cultura organizacional onde os valores individuais e corporativistas norteiam as decisões e são colocadas acima dos objetivos educacionais.

Observa-se que, quanto menos profissionalizado é o conjunto de pessoas que atuam na escola, maior distância tende a existir entre os âmbitos de cultura organizacional e cultura educacional. Isto é, nessas circunstâncias o modo de ser e de fazer da escola é mais orientado por sua lógica interna e por interesses pessoais e corporativos ou lógicas imediatistas de senso comum e caráter reativo, e menos por objetivos de médio e longo prazos voltados para a formação dos alunos segundo métodos e concepções de ensino explícitos e claramente entendidos e absorvidos na prática de todos. (LUCK, 2011, p. 112)

O gestor escolar pode e deve atuar para modificar a cultura organizacional da escola, quando esta não está orientada para a qualidade na educação. Quando o gestor passa a compreender a realidade em que atua consegue agir sobre ela, alinhando o discurso de educação às ações para o alcance dessa finalidade. Uma forma de fazer isto é fazer com que as diretrizes, princípios e objetivos educacionais sejam do conhecimento de todos e avaliados constantemente.

Luck (2011) aponta a necessidade de a escola ser marcada por um processo de comunicação aberta e por relações que cultivem o respeito mútuo e sentimento de responsabilidade e comprometimento.

Podemos observar que a busca da excelência em educação perpassa por várias questões que desafiam o gestor escolar: gestão democrática, monitoramento e avaliação dos processos de ensino aprendizagem, gestão administrativa, gestão do clima e da cultura escolar. Isso nos faz refletir sobre a importância da formação e constante aperfeiçoamento desse profissional.

CAPÍTULO IV - A GESTÃO ESCOLAR E O MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

A função do gestor escolar no cotidiano da escola é essencial para a organização do trabalho pedagógico, devendo ser planejada e estruturada. Ainda que o gestor tenha outras pessoas para auxiliá-lo nos aspectos pedagógicos, como por exemplo, supervisor e coordenador pedagógico, a condução do processo cabe a ele. É o gestor escolar quem vai deixar claro quais são as metas e objetivos da escola com relação às aprendizagens dos alunos e juntamente com sua equipe escolar construir as estratégias para o alcance desses objetivos.

Existem escolas que trabalham em situações completamente adversas, apresentam infraestrutura precária, comunidade com alto índice de vulnerabilidade social, pouco recurso humano e material e ainda assim conseguem alcançar níveis de aprendizagem significativos, fato que nos faz refletir sobre a importância da gestão escolar, a forma como a escola trabalha com suas dificuldades e a condução de toda equipe escolar em prol de resultados expressivos.

Luck (2012) afirma que as pesquisas identificam a liderança como um fator crucial para o desenvolvimento da qualidade da escola e melhoria da aprendizagem dos alunos.

Um gestor escolar focado nos objetivos da sua escola pode promover uma equipe escolar direcionada que busque estratégias para vencer os desafios diários e sejam voltados para uma educação pública gratuita e de qualidade social. É preciso que os professores tenham altas expectativas de aprendizagem dos seus alunos, que acreditem que os alunos são capazes e que busquem melhorar suas estratégias e técnicas de ensino na busca dos bons resultados.

Segundo Benjamin Bloon apud Luck (2012) todos os alunos aprendem com sucesso o que a escola lhes deve ensinar, quando os professores acreditam que podem fazê-lo e criam as estimulações e orientações adequadas para isso.

Nesse sentido a liderança do gestor escolar é primordial para a construção dessa cultura escolar, orientada por altas expectativas de aprendizagem dos alunos por parte dos professores. O gestor escolar pode e deve realizar o monitoramento da aprendizagem indicando quais são os índices de aprendizagem alcançados pelos alunos em determinados períodos, buscar juntamente com a equipe docente estabelecer objetivos a curto e médio

prazo, traçar estratégias de aprendizagem, realizar feedback ao professor do trabalho que está sendo desenvolvido dentre outras ações.

O feedback revela o que se espera da pessoa, orienta o seu desempenho, reforçando o que deva ser reforçado, clarificando o que estiver obscuro, apontando aspectos de devem ser substituídos, alterados ou eliminados. Dessa forma, constitui-se em um processo sem o qual não se realiza de forma clara a orientação do trabalho pedagógico e a aprendizagem. Sem a capacidade de dar feedback os gestores não promovem a aprendizagem. (LUCK, 2012, p.119)

De acordo com (LUCK, 2012) quando o gestor realiza feedback ele estimula o profissional a repensar suas práticas e a aumentar suas expectativas com relação ao aprendizado dos alunos. Estamos falando do gestor escolar na perspectiva de uma liderança compartilhada, que não seja visto como um fiscalizador do trabalho do professor e sim como um parceiro. Quando o professor só recebe críticas e não se sente apoiado passa a perceber o gestor como um mero fiscalizador do ensino.

O feedback só pode ocorrer se o gestor escolar tiver dados concretos para fundamentar a análise, como por exemplo, planilhas, observações, resultados de avaliações e o tom desse momento não deve ser de culpabilização do professor ou do aluno, mas de avaliação e busca de estratégias e de retomadas. Nesse momento toda equipe escolar (gestor, coordenador pedagógico e professores) devem se analisar para se reposicionarem em prol das suas metas.

É importante que os gestores cuidem para não sucumbir ao controle pelo controle, de caráter administrativo e sem nenhum espírito de liderança e inspiração. Para além do controle, que visa, sobretudo, a garantia dos padrões básicos de desempenho, é necessária estimulação ao alcance dos maiores, mais amplos, novos e mais avançados resultados. Portanto, ao serem realizadas as práticas de controle, é fundamental associá-las ao diálogo, ao feedback, à orientação e à autoreflexão, como forma de inspiração e conscientização, de modo que se entenda que o espírito é maior e mais importante do que a letra, isto é, que o controle dos parâmetros básicos de desempenho é apenas a base mínima sobre a qual se deve promover maiores realizações. (LUCK, 2012, p. 61)

O monitoramento da aprendizagem deve acontecer por parte dos gestores, pois por meio disso será possível perceber quais são as fragilidades e potencialidades da escola. Dessa maneira o gestor consegue ter clareza sobre o processo de ensino-aprendizagem, saber como os professores trabalham, quais as dificuldades que encontram e agir sobre a situação em prol de uma educação de qualidade.

Luck (2009) aponta que a coleta de dados pode ser realizada por meio de diversos instrumentos: questionários, checklists, inventários, protocolos de observação e por

instrumentos criados pela própria escola. A autora alerta ainda que os resultados coletados precisam ser transformados em planos de ação e implementados. Não basta fazer o monitoramento e não refletir sobre os resultados. São os resultados que indicarão o caminho que a escola deve seguir.

É importante destacar que monitorar e avaliar são práticas inerentes à gestão, e que o tempo dedicado a essas funções constitui-se em maior garantia da realização de objetivos educacionais propostos, assim como na demonstração do compromisso com a sua realização. Aliás, esse é o compromisso da gestão e da supervisão escolar em qualquer nível e contexto de atuação. Aquele profissional que tem compromisso com a qualidade do seu trabalho e com seus resultados monitora e avalia suas ações, assim como aceita de bom grado um olhar externo, no mesmo sentido. (LUCK, 2013, p.33)

Ainda hoje encontramos gestores que não conhecem os dados das suas escolas, nem mesmo das avaliações externas, não sabem dizer o índice de reprovação, de infrequência de seus estudantes. Isso é algo preocupante quando pensamos em educação de qualidade e no papel do gestor escolar diante disso.

PARTE III

METODOLOGIA

Essa pesquisa tem cunho qualitativo, ser humana. Por conseguinte, a pesquisa qualitativa tem como foco um olhar diferenciado, cuidadoso e profundo na busca de compreender uma comunidade, um grupo social, uma organização, entre outros .

Dito isso, essa pesquisa se caracteriza como qualitativa e tem como objetivo analisar como o gestor escolar realiza a gestão da aprendizagem na escola classe SEMPA articulada à gestão dos aspectos administrativos e burocráticos e verificar se o mesmo contribui para a construção de uma cultura escolar voltada para a aprendizagem qualitativa.

Dada a natureza do fenômeno investigado considera-se que a melhor abordagem é a qualitativa, pois esta supõe contato direto da pesquisadora com o a situação pesquisada.

O estudo acontecerá em uma escola Classe localizada em Samambaia, região administrativa do Distrito Federal. Trata-se de uma escola que atende aproximadamente 700 alunos, com idade de 5 a 15 anos de idade em que grande parte encontra-se em estado de vulnerabilidade social.

4.1 SUJEITOS DA PESQUISA

Esta pesquisa utilizou-se questionário aplicado para 12 professores regentes, todos atuantes numa escola pública do Distrito Federal que oferta Ensino Fundamental (1º ao 5º ano), no período diurno e de questionário para diretora e vice-diretora da instituição. Os nomes dos professores pesquisados foram mantidos em sigilo e neste estudo foram identificados com P1 à P12 conforme dados que se encontram no quadro a seguir.

Caracterização dos Professores				
Professores	Idade	Área de Formação	Especialização	Tempo de atuação SEEDF

P1	35	Pedagogia	Mestrado	2 anos
P2	29	Pedagogia	Pós-graduação	1 ano
P3	29	Pedagogia	Mestrado	2 anos
P4	45	Pedagogia	Pós-graduação	18 anos
P5	40	Pedagogia	Pós-graduação	1 ano
P6	30	Letras	Pós-graduação	2 anos como contrato temporário
P7	28	Pedagogia	Pós-graduação	2 anos
P8	29	Pedagogia	Pós-graduação	1 ano
P9	33	Pedagogia/Direito	Pós-graduação	2 anos
P10	41	Pedagogia	Pós-graduação	5 anos como contrato temporário
P11	34	Pedagogia	Pós-graduação	2 anos
P12	37	Pedagogia	Pós-graduação	3 anos

Quadro 1: Caracterização dos Professores**Fonte:** Pesquisa de Campo

As questões apresentadas no quadro 1 tiveram como objetivo identificar idade, área de formação, tempo de atuação na Secretaria de Educação do Distrito Federal e se possui especialização os professores participantes da pesquisa.

A média de idade entre os professores é de 34,16 anos. Observa-se que na sua maioria são professores com pouco tempo de Secretaria de Educação do Distrito Federal, média de 3,4 anos e todos possuem especialização, sendo dois com mestrado na área educacional.

A diretora da instituição tem formação em Pedagogia, 34 anos de idade, trabalhou durante 10 anos em escolas particulares do Distrito Federal, está a 5 (cinco) anos na Secretaria

de Educação e a 1 (um ano) na gestão da escola. A vice-diretora tem formação em letras português e inglês e suas respectivas literaturas, pedagogia especialização: docência do ensino superior e orientação educacional e gestão escolar, tem experiência de 8 anos na função de gestora e 14 anos de SEEDF.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os sujeitos desta pesquisa responderam um questionário com 5(cinco) questões abertas com o objetivo de analisar a visão dos mesmos com relação a gestão escolar.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS DOS PROFESSORES

Questão 1: Em sua opinião qual é o papel do gestor escolar?	
P1	O papel do gestor escolar é coordenar direta e indiretamente todas as ações referentes e pertinentes a escola.
P2	O papel do gestor deve ser democrático, opinar e propor medidas que visem o aprimoramento dos trabalhos escolares, o sucesso de sua instituição, além de exercer sua liderança administrativa e pedagógica, visando a valorização e desenvolvimento de todos na escola.
P3	Gerenciar a escola com a visão administrativa/educador supervisionando e preocupando com a participação democrática, indicando caminhos a seguir e agindo de acordo com as necessidades da comunidade escolar.
P4	O gestor possui papel fundamental, pois é ele quem propõe uma reflexão sobre como será a sua gestão, visando o bom funcionamento da escola, o trabalho de toda equipe pedagógica objetivando o sucesso do processo de ensino-aprendizagem dos alunos.
P5	Articular, conduzir, incentivar ações que viabilizem o processo ensino-aprendizagem dos docentes bem como o bem estar e convivência para uma vida em sociedade dos mesmos.
P6	Administrar todos os aspectos inerentes a realidade escolar quer seja físico, quer seja de recursos humanos.
P7	O seu papel é o de gerenciar com responsabilidade e motivação, interagir com a comunidade escolar e preocupar-se com a formação continuada do grupo.

P8	Eu acredito que o papel do gestor escolar não se resume meramente à administração da escola, mas a de um agente responsável por mudanças, com foco principal nos educandos.
P9	O gestor escolar é a mola mestre que faz movimentar com equilíbrio o funcionamento de uma instituição escolar.
P10	Gerenciar as ações que acontecem na escola (pedagógico, administrativo) etc
P11	É gerenciar com responsabilidade, motivação, preocupado com a formação continuada de sua equipe, buscando interação com a comunidade escolar. Respeitar a gestão democrática, valorizando a coletividade.
P12	Cabe ao gestor, planejar, organizar recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, coordenar e avaliar todo o funcionamento da escola.

Quadro 2:O papel do gestor escolar**Fonte:** Pesquisa de Campo

De acordo com as respostas dos professores o papel do gestor escolar é administrar todos os aspectos da escola, tanto os administrativos quanto os pedagógicos. Os sujeitos P2, P3, P4, P5, P8 e P10 enfatizam essa importância. Haja vista que o gestor escolar é o pedagogo maior da instituição de ensino. Santos (2013) comenta sobre essa questão:

No entanto, as tarefas administrativo-burocráticas não podem absorver totalmente o tempo do gestor escolar em detrimento do utilizado pela parte pedagógica. As atividades-meio (administrativo-burocráticas) devem criar condições para que as atividades-fim (docente-pedagógicas) aconteçam com mais eficácia. Por isso, o que se torna imperioso é que o gestor seja um educador com prática docente. (Santos, 2013, p. 46)

O gestor escolar é quem conduz o trabalho de todas as áreas da escola, logo, precisa estar atento a todas elas, contando com o auxílio de sua equipe é importante que ele coordene diretamente tais áreas e esteja integrado em todas às ações da escola.

Em cinco respostas os professores afirmam a importância da gestão democrática, P2 diz que o gestor deve ser democrático, P3 afirma que o gestor deve se preocupar com a participação democrática, P7 e P11 falam sobre a importância da interação com a comunidade escolar. Nesse sentido, Luck (2013) aponta ações do gestor escolar para envolver a comunidade na escola. “Mobilizar a comunidade para participar de um movimento pela melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem dos seus alunos, conscientizando-a da importância efetiva de sua participação na escola.”

O gestor escolar na modernidade precisa estar voltado para a gestão democrática que possibilite o compromisso coletivo de uma educação de qualidade. Por meio dos órgãos colegiados como, grêmios estudantis, conselho escolar e conselho de classe o gestor pode garantir a participação da comunidade escolar no processo de gestão da escola.

Questão 2: Quem conduz as questões pedagógicas na sua escola?	
P1	A equipe gestora e as coordenadoras pedagógicas.
P2	A equipe gestora.
P3	Todo o grupo, gestores, professores e coordenadores.
P4	No primeiro momento é o professor, mas em casos recorrentes ou gravidade são conduzidas pela equipe gestora.
P5	Gestão, coordenação e corpo docente da escola (trabalho em parceria)
P6	A gestão atual
P7	O grupo gestor
P8	Os gestores e sua equipe
P9	Direção, coordenação pedagógica e professores
P10	A direção
P11	A equipe Gestora
P12	Coordenador e equipe gestora

Quadro 3: questões pedagógicas

Fonte: Pesquisa de Campo

Todos os sujeitos pesquisados responderam que a equipe gestora (diretor, vice-diretor e supervisor) é responsável por conduzir as questões pedagógicas na escola. Alguns apontam os coordenadores pedagógicos como os responsáveis (P1, P3, P5, P9 e P12), porém sem eximir o gestor escolar de tal responsabilidade, afirmação que coaduna com a visão de Luck (2009).

A gestão pedagógica constitui-se em uma das dimensões mais importantes do trabalho do diretor escolar que, embora compartilhada com um coordenador ou supervisor pedagógico, quando existir na escola, nunca a esses profissionais inteiramente delegada. A responsabilidade pela sua efetividade permanece sempre com o diretor escolar, cabendo-lhe a liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico exercido pelos professores e praticados na escola como um todo. (LUCK, 2009, p. 94)

O papel dos coordenadores pedagógicos e supervisores é de suma importância, porém estas funções devem ser orientadas pela liderança maior na instituição que é o gestor escolar. A gestão pedagógica como foco principal da escola deve ser acompanhada diretamente, monitorada e avaliada constantemente pelo gestor.

Questão 3: Quem conduz as questões administrativas na sua escola?	
P1	Uma das pessoas da equipe gestora – a supervisora pedagógica
P2	Equipe Gestora
P3	O gestor tendo os demais do grupo como colaboradores
P4	Assim como as questões pedagógicas e financeiras, as questões administrativas são geridas pela equipe gestora.
P5	Gestão com parceiros (trabalho em equipe)
P6	A gestão atual
P7	O grupo gestor
P8	Os gestores e sua equipe
P9	Os gestores e secretária escolar
P10	A supervisão
P11	Diretora e supervisora administrativa
P12	Equipe gestora

Quadro 4: questões administrativas

Fonte: Pesquisa de Campo

Com base nos dados, a maioria dos professores (10 respostas) afirma que a condução das questões administrativas é feita pela equipe gestora. P1 e P10 dizem que a supervisora administrativa é a pessoa responsável e P3, P5 e P8 consideram um trabalho em equipe. Percebe-se que os professores não sabem ao certo quem seja o responsável pelas questões administrativas, o que pode sugerir o trabalho em equipe feito pela equipe gestora da escola. Luck (2009) aponta que as questões administrativas foram o foco do gestor escolar no tempo da escola conservadora, elitista e orientada pelo paradigma positivista, que via os processos educacionais fragmentados.

Podemos inferir que na escola pesquisada o diretor não é o único responsável pelas questões administrativas, existem outras pessoas da equipe que o auxiliam no trabalho. Vale ressaltar que como nas questões pedagógicas o diretor precisa orientar as ações também no campo administrativo.

Questão 4: O gestor monitora o processo de ensino aprendizagem dos alunos? Como?	
P1	Sim. Ela utiliza simulados e testes de psicogênese
P2	Sim. Através dos testes da psicogênese e simulados
P3	Sim. Através das análises das avaliações, coleta de dados
P4	Sim. Transita em todos os espaços da escola, mantém feedback e intervenção nos processos de aprendizagem, visando a qualidade do ensino, observa-se o bom desenvolvimento da rotina escolar, as saídas e o comportamento dos alunos no contexto escolar.
P5	Sim. Através de coleta de dados de gráficos do nível de aprendizagem dos alunos a cada bimestre, conselhos de classe e sugestões dos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem (corpo docente, coordenação etc).
P6	Sim. Por meio de sondagens através de instrumentos avaliativos são tabulados.
P7	Sim. Através de dados colhidos nos testes e provas.
P8	Sim. Participando, estimulando e viabilizando as condições para realizar o que foi planejado.

P9	Sim. Nas coletivas (todas as quartas-feiras) e nos conselhos de classe, como também nas avaliações que são tabuladas e analisadas.
P10	Sim. Por meio de simulados e reunião com os professores.
P11	Sim. Através de tabulações de provas aplicadas aos alunos.
P12	Sim. Através de simulados, testes e conselho de classe.

Quadro 5: monitoramento do processo de ensino

Fonte: Pesquisa de Campo

Todos os participantes (100%) afirmaram que o gestor monitora o processo de ensino aprendizagem por meio de um simulado (prova que é tabulada) e por meio do teste da psicogênese. Explicaremos melhor como se dá esse processo no questionário aplicado ao gestor escolar. Os participantes P5 e P9 citam o momento do conselho de classe e P9 e P10 destacam a reunião com os professores.

Santos (2013) afirma que o gestor escolar (diretor) deve estar perfeitamente integrado ao processo, coordenando e aprovando todas as iniciativas para o êxito da proposta pedagógica, que deve ser construída por toda a comunidade interna e externa à instituição.

O monitoramento permite ao gestor escolar acompanhar o processo de ensino-aprendizagem, verificar os resultados obtidos, corrigir rumos e traçar estratégias apropriadas para sua realidade escolar. O gestor dessa forma conduz o trabalho pedagógico com clareza e estimulando sua equipe em busca de melhores resultados.

Questão 5: O gestor avalia os resultados das aprendizagens e busca traçar estratégias para melhorar? Os professores participam? Como?	
P1	Sim. São realizadas reuniões, nas quais o foco é analisar as aprendizagens e pensar em estratégias pedagógicas para garanti-las.
P2	Sim. A maioria dos professores está disposta a contribuir, através dos projetos que visa melhorar a aprendizagem dos alunos como um todo.
P3	Sim. Com projetos interventivos e reagrupamentos
P4	Sim. Acompanhando o cronograma escolar e seu planejamento e execução.

	Promove reuniões pedagógicas focando o ensino e a aprendizagem dos alunos, abre espaços e momentos de interação com toda a comunidade escolar (pais, alunos, professores e todos que integram a escola).
P5	Sim. Com a participação dos professores. Tanto na coleta de dados como no dia-a-dia com parceria do corpo docente e demais envolvidos.
P6	Sim. Os professores são convidados a buscar soluções juntamente com a gestão escolar.
P7	Sim. Os resultados são avaliados e juntamente com o grupo de professores, durante as reuniões coletivas e conselhos de classe, traçam-se estratégias.
P8	Sim. Essas avaliações são feitas constantemente, individual e coletivo: como simulados, testes da psicogênese, provas e em todas as atividades realizadas. E após essas avaliações refletimos e discutimos juntos estratégias e soluções para alcançar os objetivos propostos.
P9	Sim. As avaliações são tabuladas, assim, onde apresentou o menor aproveitamento são aconselhado aos professores o reforço deste assunto ou conteúdo. Além de cursos de capacitação.
P10	Sim. Os professores participam com sugestões e ações que contribuem com a melhoria dos resultados.
P11	Sim. Os professores elaboram projetos, reforço escolar e reagrupamento junto com a equipe gestora.
P12	Sim. Juntamente com os professores e gestão são pensadas ações para melhor atender e propiciar as necessidades pedagógicas.

Quadro 6:avaliação dos resultados das aprendizagens**Fonte:** Pesquisa de Campo

Com base nos dados 100% dos sujeitos pesquisados concordaram que nesta instituição de ensino os gestores avaliam os resultados das aprendizagens juntamente com os professores. É possível observar que se trata de um trabalho feito em equipe, P1 afirma “que são realizadas reuniões”, P4 diz que a gestão “Promove reuniões pedagógicas focando o ensino e a aprendizagem dos alunos”, P5 “Com a participação dos professores”, P6 “Os professores são convidados a buscar soluções juntamente com a gestão escolar.” P7 “Os resultados são avaliados e juntamente com o grupo de professores.” P8 “refletimos e discutimos juntos estratégias e soluções”.

Não basta o gestor escolar realizar o monitoramento é importante tanto quanto que seja feita uma avaliação sobre esses dados, juntamente com sua equipe de professores para que juntos transformem em planos de ação.

4.4. ANÁLISE DOS DADOS DOS GESTORES

Aplicou-se neste estudo um questionário com as gestoras da Escola Classe SEMPA. A diretora tem formação em Pedagogia, 34 anos de idade, experiência de 10 anos em sala de aula, atuou dois anos como professora do atendimento educacional especializado (sala de recursos) e um ano como vice-diretora dessa mesma instituição de ensino, está há 6 meses atuando na função de diretora. A vice-diretora tem 34 anos, experiência de um ano em sala de aula e 8 anos em funções de gestão, tem 14 anos de experiência na SEEDF.

O critério de escolha dos gestores da escola como sujeito da pesquisa deve-se ao fato de serem elas as principais responsáveis pela instituição. A entrevista teve como objetivo compreender a dinâmica da gestão da escola.

Questão 1: Qual foi o meio que permitiu assumir a função de diretor/vice-diretor? (concurso, eleição, indicação, etc.)	
Diretora	Eleição. Eu era vice-diretora e na última eleição revezei com minha parceira. Concorri como diretora e ela como vice-diretora. Fomos eleitas com votos expressivos tanto pelos professores quanto pela comunidade, para um mandato de três anos.
Vice-diretora	Eleição. Minha primeira função exercida em direção foi assistência (o cargo de supervisor à época) e foi por indicação. Atuei em função de diretor e vice, também por indicação, concurso e eleição.

Quadro 7: Meio pelo qual assumiu a função de direção

Fonte: Pesquisa de Campo

A eleição dos diretores de escola faz parte do processo de gestão democrática das escolas públicas do Distrito Federal, de acordo com a Lei nº 4.751, de 7 de fevereiro de 2012.

Nesse sentido, a eleição é parte de um processo democrático que permite a comunidade escolar escolher seu representante na instituição escolar, conhecer o plano de trabalho do pretendente a gestor e o mais importante participar de todo o processo, não somente na eleição e principalmente depois dela. As gestoras pesquisadas participaram desse processo e assumiram seu compromisso diante da escola e todos partícipes daquela comunidade.

Questão 2: Na sua visão qual é o papel do gestor escolar?	
Diretora	Considero uma tarefa bem complicada e que exige muito de quem se propõe a fazer. O gestor é responsável por todo o funcionamento da escola, tanto no que se refere aos aspectos administrativos (verba, pessoal, patrimônio, estrutura física) quanto aos aspectos pedagógicos. Na minha visão é primordial que o gestor tenha o olhar voltado para todos os aspectos.
Vice-diretora	Na minha visão, o papel do gestor escolar é de gerir as ações pedagógicas e administrativas, mediar conflitos, motivar a equipe e se envolver com a comunidade escolar interna e externa.

Quadro 8:Papel do gestor escolar

Fonte: Pesquisa de Campo

De acordo com as respostas a função do gestor escolar abrange todos os aspectos da administração da escola, tanto os aspectos administrativos quanto os pedagógicos são destacados pelas gestoras.

Brito apud Santos (2013, p. 32) aponta que a organização da escola tem três áreas fundamentais de gestão: a) a pedagógico-didática; b) a funcional e dos espaços; e c) a administrativos financeira. A supervalorização de uma área pode degradar serviços das outras, com prejuízo para o trabalho integral.

É importante que o gestor escolar conheça e articule todas essas áreas para que consiga cumprir a função maior da escola que é a aprendizagem dos alunos.

Questão 3: Quais são as maiores dificuldades que você encontra no exercício da sua função?

Diretora	São muitas as dificuldades: lidar com pessoas é muito complicado, profissionais bons e ruins existem em qualquer lugar. O trabalho de gestor exige muito tempo, dedicação. É difícil conciliar todos os aspectos, são muitas as demandas administrativas, muitas reuniões fora da escola, muita burocracia. Não abro mão de participar da parte pedagógica, gosto de estar a frente de todos os processos e isso causa um cansaço físico e mental. Sem falar nos problemas a nível macro, a falta de continuidade das políticas públicas, entre outras coisas.
Vice-diretora	Minhas maiores dificuldades, no exercício da minha função são lidar com profissionais que não abraçam a causa e muitas vezes, contaminam outros colegas e também mediar conflitos quando as relações interpessoais estão estremecidas.

Quadro 9: dificuldades na função de gestor**Fonte:** Pesquisa de Campo

As gestoras apontam como maiores dificuldades no exercício de sua função a gestão das pessoas, administração do tempo, as demandas administrativas e a falta de continuidade das políticas públicas. Observa-se que as duas gestoras apontam a gestão das pessoas como algo que dificulta seu trabalho, o que pode sugerir que precisam lidar com profissionais desmotivados e despreparados para a sala de aula.

A organização de uma escola é muito complexa: estruturas intervenientes como os gestores (administrativos e técnicos), o corpo docente, os funcionários, o corpo discente, a comunidade, a gestão educacional dos órgãos superiores, a legislação etc. Tudo isso acarreta uma série de problemas, alguns já clássicos, como a deficiência de recursos humanos, materiais e financeiros. (SANTOS, 2013, p.31)

Muitos podem ser os fatores que dificultam a função do gestor escolar visto que seu papel na escola é o de administrar todos os aspectos. Observamos no Distrito Federal algumas escolas que não tiveram candidatos a gestores nas últimas eleições, provavelmente por não atrair profissionais que terão que lidar com tantas questões e com tão pouco apoio. Destacamos ainda a fala da diretora com relação ao tempo, talvez seja por isso que alguns gestores dividem as atribuições e assumem alguns aspectos em detrimento de outros, tentando atender a todas as demandas da instituição.

Questão 4: Como você organiza a escola quanto aos aspectos administrativos/ burocráticos e pedagógico? Alguém o auxilia? Como?

Diretora	<p>Tenho uma equipe maravilhosa. Somos diretora, vice-diretora e chefe de secretaria. A secretária fica com as questões da secretaria e nos auxilia no que precisamos. Nós três nos organizamos com as questões pedagógicas e administrativas. Não temos divisão, nos revezamos e trabalhamos com prioridades. Fazemos questão de que todas estejam a par de tudo. Os professores costumam nos elogiar por isso, pois mesmo quando alguém está ausente a escola não fica desassistida. Qualquer uma de nós sabe responder por qualquer aspecto da escola. A supervisora fica responsável pela merenda, folha de ponto, serviço de conservação e limpeza, mas também nos auxilia no pedagógico, faz bilhetes, elabora simulados... a vice-diretora e eu estamos a frente dos aspectos pedagógicos, conduzimos bem de perto, mantemos uma estreita relação com os coordenadores pedagógicos. Eu também faço todo o processo financeiro da escola, com o auxílio da equipe, mas sou eu quem tem todo o controle e responsabilidade pelos processos e prestação de contas da escola. É um trabalho de equipe, nós auxiliamos umas as outras, temos autonomia e nos comunicamos o tempo todo.</p>
Vice-diretora	<p>A Equipe gestora atual se empenha da melhor maneira possível para que as ações pedagógicas e administrativas sejam dominadas por todos os membros da equipe, mas destaco que cada indivíduo tem uma habilidade e executa com mais louvor, determinadas ações. O formato que tentamos implantar e sustentar é o de que o diretor e o vice dominem tanto aspectos pedagógicos quanto os administrativos no âmbito escolar.</p>

Quadro 10: organização da escola**Fonte:** Pesquisa de Campo

As entrevistadas apostam num modelo de parceria entre os membros da equipe em que todos dominem todas as áreas e apontam a comunicação e autonomia como fatores importantes para essa proposta, o que nos remete ao estilo democrático de liderança conforme aponta LUCK (2012, p. 78) “O estilo democrático se assenta sobre a participação e sobre a tomada de decisão compartilhada, seguida de ações colaborativas, em que, em equipe os membros da organização assumem responsabilidades conjuntas pelo seu desenvolvimento e realização de objetivos elevados”.

Observamos que a equipe gestora da Escola Classe SEMPA tem buscado um novo modelo de gestão, que conta com o trabalho em equipe para atender tantos os aspectos pedagógicos quanto administrativos e manter toda equipe a par de tudo. Dentro desse modelo de gestão o gestor é auxiliado e ao mesmo tempo está envolvido nas tomadas de decisões, é possível inferir que todos da equipe se sentem responsáveis pelos sucessos e fracassos das ações.

Questão 5: Você realiza reuniões periódicas com os professores? Com qual objetivo?	
Diretora	Sim. Realizamos reuniões semanais com o objetivo de formação continuada e também de planejamento, avaliação de resultados e para que possamos traçar estratégias de ensino.
Vice-diretora	Sim. As reuniões periódicas ocorrem às quartas-feiras com o objetivo de planejamento pedagógico, formação continuada e informes.

Quadro 11:Reunião com professores

Fonte: Pesquisa de Campo

As reuniões com os professores acontecem semanalmente com o objetivo de planejamento, formação continuada, avaliação de resultados e planos de ação. Destaca-se a importância das reuniões de coordenação pedagógica como um espaço coletivo de reflexão e avaliação sobre as ações e seus resultados e possíveis correções de rumo. Verificamos essa importância na Proposta Pedagógica da Secretaria de Educação do DF (2012):

Ao considerar a perspectiva da gestão crítico-reflexiva, sublinhamos a coordenação pedagógica, caracterizando-a como um espaço/tempo vivo, dinâmico, fundamentado na dialogicidade entre a comunidade escolar e a extraescolar, entre o real e o prescrito, entre a teoria e a prática, na busca da concretização do PPP da escola e, assim, vencer os desafios que inviabilizam as ações coletivas para a construção da escola pública de qualidade. (SEEDF, 2012, p. 65).

Questão 6: Você acompanha os resultados da aprendizagem dos alunos? Como?	
Diretora	<p>Sim. Por meio de simulados e testes da psicogênese.</p> <p>O teste da psicogênese permite acompanhar a evolução da escrita das crianças, principalmente as que estão em fase de alfabetização. Traçamos metas bimestrais com o objetivo de melhorar os resultados e alfabetizar a todos os alunos.</p> <p>Os simulados são provas elaboradas e corrigidas pela equipe gestora e pedagógica da</p>

	<p>escola, o professor regente não tem acesso. Os conteúdos cobrados são os apontados pelo plano de ensino em consonância com a matriz da Provinha e Prova Brasil. O foco são as disciplinas de matemática e de português.</p> <p>Com os resultados da prova em mãos a Equipe Gestora tabula os dados, considerando a quantidade de acertos por questão. É traçada uma média para cada ano e para cada série. São construídos gráficos para cada turma, no qual são apontados: a média da turma, a média da série/ano e os conteúdos considerados como “pontos fortes” ($\leq 65\%$ de acertos) e os “pontos de aprimoramento” ($\geq 65\%$ de acertos).</p> <p>Cada professor é atendido pela equipe gestora e pedagógica individualmente para receber os resultados da sua turma. Neste momento realizamos uma escuta sobre as peculiaridades da turma e dificuldades que o professor encontra no trabalho em sala.</p> <p>Não há intenção de ranquear as turmas, os resultados são divulgados individualmente e analisados com cada professor. Apenas o gráfico geral do ano/série é analisado em equipe. A análise em conjunto permite verificar quais os conteúdos precisam ser reforçados.</p> <p>Traçamos metas individuais e conjuntas a partir desses dados. Indicamos ao professor quais são as dificuldades e potencialidades dos alunos e buscamos soluções conjuntas, montando um plano de ação para sanar a situação encontrada.</p>
Vice-diretora	Sim. Por meio de simulados, atividades avaliativas, testes da psicogênese, dever de casa...

Quadro 12: Acompanhamento das aprendizagens**Fonte:** Pesquisa de Campo

No espaço de coordenação pedagógica o gestor escolar encontra as vozes dos outros atores da escola, é um momento privilegiado para o planejamento e avaliação das ações, além de contribuir para o apoderamento de todos os membros em prol de objetivos comuns.

De acordo com as respostas verificamos que as gestoras tem clareza dos indicadores de aprendizagem que são utilizados para realizar o monitoramento e avaliação da aprendizagem dos alunos na Escola Classe SEMPA, elas citam a aplicação de provas e os

testes da psicogênese. Segundo Luck (2009) o diretor escolar ao liderar a organização do processo de monitoramento e avaliação deve fazê-lo de forma organizada e sistemática, partindo dos dados e realizando análises e interpretações.

O indicador vem a constituir-se no elemento mensurável que permite concluir que ocorreu um determinado resultado. Ou, visto num âmbito mais abrangente, conforme Depontietal afirmam, (2002), um instrumento que permite mensurar as modificações nas características de um sistema. (LUCK, 2009, p. 58)

A equipe gestora aplica uma avaliação semestralmente. Esta avaliação não substitui a avaliação realizada pelos professores, é uma avaliação complementar, baseada na organização curricular e que apresenta os moldes das avaliações externas (Prova e Provinha Brasil). Os dados são tabulados para que os professores saibam qual a porcentagem de acertos os alunos tiveram em cada questão. Busca-se dessa forma um olhar qualitativo sobre a avaliação, transformando os dados em informações importantes para o professor. Quando o professor tem clareza de quais conteúdos seus alunos ainda não consolidaram fica mais fácil planejar suas aulas, já que tem objetivos claros que devem ser alcançados. É como se a própria escola aplicasse a avaliação de grande escala, porém, realizada dentro da instituição.

Luck (2009) alerta que os resultados obtidos no monitoramento e avaliação nem sempre são transformados em planos de ação e implementados. No caso da instituição pesquisada os gestores demonstram realizar uma análise aprofundada sobre a prova e destacamos o feedback feito ao professor. No momento do feedback o professor consegue visualizar as dificuldades e potencialidades de sua turma, propiciando a ele traçar estratégias específicas para sua classe.

As gestoras informam ainda que os dados não tem como objetivo ranquear as turmas, o que pode ser considerado como um fato relevante, uma vez que o professor não recebe as informações como uma cobrança ou como uma “fiscalização” sobre o seu trabalho.

No questionário aplicado aos professores percebemos que os mesmos se sentem parte do processo de planejamento e dizem colaborar com as estratégias de aprendizagem. Nesse sentido, podemos inferir que o monitoramento realizado pela equipe gestora fortalece a visão do grupo no alcance dos objetivos propostos.

<p>Questão 7: Os objetivos educacionais são claramente divulgados? Justifique</p>
--

Diretora	Nosso objetivo é que seja claro para os professores, porém, ainda estamos caminhando nesse sentido, temos que aprimorar essa questão. Apesar de acompanharmos de perto o processo de ensino-aprendizagem, ainda estamos aprimorando esse processo. Nem todos os profissionais são engajados e precisamos divulgar melhor os objetivos educacionais. Ainda que eles sejam construídos em equipe, acho que seria bom ter um lugar (um mural) com as metas e objetivos. Para que não esqueçam e visualizem todo o tempo.
Vice-diretora	Parcialmente. Estamos tentando aprimorar essa divulgação. Percebemos que alguns professores não internalizam os objetivos e acabam fugindo do foco.

Quadro 13:Objetivos educacionais**Fonte:** Pesquisa de Campo

As gestoras destacam em suas respostas que não se trata de um processo fácil, uma vez que lidam com diversos tipos de profissionais. Na fala da diretora podemos perceber que para além dos momentos coletivos, das reuniões pedagógicas, ela percebe que precisa divulgar mais os objetivos, para garantir que todos os profissionais estejam empenhados na missão.

A efetividade dessa atenção depende de que seja sistemática e contínua, constituindo-se em um programa abrangente e organizado, superando as tendências comuns da adoção de práticas aleatórias e ocasionais. Ela demanda tempo, dedicação e olhar atento que ser revertam na efetividade do trabalho educacional. (LUCK, 2013, p.40).

Podemos perceber que a prática de monitoramento e avaliação da aprendizagem requer uma sistemática, uma constância para que não se perca no meio do caminho. Nesse sentido, torna-se de suma importância o envolvimento do gestor escolar como condutor desse processo, claro sem desconsiderar o trabalho em equipe. Com objetivos estabelecidos e elaborados diante dos dados reais da escola os profissionais trabalham na busca do alcance de melhores resultados.

Questão 8: Como vocês conseguem atender a todas as demandas da escola realizando um trabalho de monitoramento e avaliação da aprendizagem tão específico?	
Diretora	Nós trabalhamos muito. É um trabalho de muita dedicação e força de vontade. Não é fácil, mas entendemos que é primordial e nos organizamos pra isso. Eu diria que o segredo é o trabalho em equipe.

Vice-diretora	Conseguimos atender a tamanha demanda com um planejamento pormenorizado, detalhado. Então sabendo das datas previamente, nos esforçamos para desenvolver as ações administrativas e pedagógicas da melhor maneira possível.
---------------	---

Quadro 14: organização das demandas da escola

Fonte: Pesquisa de Campo

De acordo com as respostas as gestoras se organizam em equipe de modo a atender a todas as demandas da escola, desde as administrativas até as pedagógicas. Podemos perceber traços da coliderança.

O trabalho em equipe é destacado pela equipe gestora, uma vez que se tornaria impossível ao diretor assumir todas as responsabilidades sozinho. Quando existe um trabalho colaborativo todos os espaços são ocupados e as demandas divididas. Não falamos aqui em divisão de função, mas de divisão de tarefas uma vez que já foi pontuado que toda a equipe se reveza em todos os trabalhos.

Questão 9: Quais são as vantagens que você percebe em realizar esse trabalho?	
Diretora	Nós conseguimos visualizar os resultados da escola, sabemos exatamente quais são os pontos fortes e os pontos de aprimoramento, sabemos quais os professores que estão comprometidos com o trabalho e quais nós devemos investir para que se integrem ao grupo. Conseguimos dessa forma, fortalecer a equipe e estimular na busca de bons resultados.
Vice-diretora	Nos sentimos parte do processo de ensino-aprendizagem, podemos contribuir com os professores, auxiliando com formação continuada e ajudando na prática da sala de aula. Movimentamos os professores em busca de resultados melhores.

De acordo com as respostas as vantagens dizem respeito ao conhecimento que os gestores têm quando monitoram e avaliam resultados, dessa maneira podem visualizar os resultados alcançados e auxiliar os professores.

O papel do gestor escolar na efetivação do Projeto Político Pedagógico da instituição é de suma importância, uma vez que ele orienta as ações, estabelece indicadores de processo e define metas.

Schmelkes (1994) aponta que a qualidade exige liderança e fala sobre a importância do diretor ser um líder que apoia e estimula.

Ele deve estar comprometido com o envolvimento de seu pessoal em um processo participativo, constante e permanente, para fazer as coisas cada vez melhor. Assim, um diretor não pode limitar sua função à burocracia administrativa e às relações com o sistema educacional mais amplo, com as autoridades da comunidade. Ele deve conhecer a fundo todos os processos importantes que ocorrem na escola e tem que se dedicar plenamente a cada um deles. Ele tem que poder reunir-se com os professores, entrar em sala de aula, conversar com os pais, compreender os problemas dos alunos. E, o que é o mais importante, corresponde a ele a difícil tarefa de ser o agente principal de um processo, mediante o qual a escola possa atingir níveis de resultados cada vez melhores. (SCHMELKES, 1994, p.53)

Uma gestão orientada para o rigor acadêmico, em que os professores têm altas expectativas em relação a aprendizagem dos estudantes e que gestor monitora e avalia o processo de aprendizagem tende a levar a instituição escola a um trabalho de qualidade. Na Escola Classe SEMPA o trabalho foi iniciado a menos de um ano e por esse motivo não foi possível analisar os resultados em avaliações externas, porém, as gestoras disseram já observar melhoras nas avaliações internas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como o gestor escolar realiza a gestão da aprendizagem na escola classe SEMPA articulada à gestão dos aspectos administrativos e burocráticos e verificar se o mesmo contribui para a construção de uma cultura escolar voltada para a aprendizagem qualitativa.

Em se tratando do gestor escolar existem inúmeras pesquisas e estudos que indicam a importância dessa função, uma vez que é a liderança maior dentro da escola. Esse estudo pretendeu sinalizar a importância do gestor escolar como condutor de todos os processos, desde os administrativos/burocráticos até os pedagógicos. Buscou-se mostrar o gestor como a figura que alavanca as ações de ensino e aprendizagem em prol da busca da educação com excelência. Para tanto, foi necessário identificar qual o papel do gestor diante da organização do processo de ensino-aprendizagem na escola.

Esta pesquisa permitiu demonstrar que o gestor escolar pode e deve monitorar e avaliar o processo de ensino-aprendizagem conduzindo sua equipe na busca de melhores resultados. Observamos nas respostas dos professores entrevistados que o gestor escolar da Escola Classe SEMPA realiza testes e avaliações com objetivo de acompanhar a aprendizagem dos alunos. São realizadas reuniões periódicas com toda equipe para traçar metas e estratégias. Percebeu-se que os professores sentem-se parte desse processo quando unanimemente apontaram a busca conjunta pelas soluções dos problemas de aprendizagem. Destaca-se o papel da equipe gestora em visualizar os resultados da escola e na busca de conhecer pontualmente as fragilidades e potencialidades dos professores. Observou-se ainda que os gestores não realizam o monitoramento com intenção de fiscalizar, mas com o intuito de subsidiar o trabalho dos docentes servindo de apoio.

Por meio das respostas das gestoras verificou-se que a equipe diretiva busca realizar um trabalho em equipe, fazendo com que todos os membros dominem todas as áreas, desde a administrativa até a pedagógica. Apresentam foco em resultados, traçam metas e buscam estratégias juntamente com os professores para tentar sanar as dificuldades.

Dessa forma, podemos concluir que o gestor escolar é capaz de garantir educação de qualidade, articulando toda equipe na condução dos objetivos escolares. É importante que o

gestor articule a administração dos aspectos administrativos sem delegar a questão da aprendizagem, do monitoramento e avaliação a outros responsáveis.

Esta pesquisa permitiu demonstrar que quando o gestor monitora os processos da sua escola, ele é capaz de conduzir sua equipe na busca de objetivos comuns. É importante destacar a importância da gestão democrática que prevê a participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar, a construção do Projeto Político Pedagógico e a transparência na administração financeira.

O gestor de uma escola é a mola mestra na busca da qualidade em educação. Quando o diretor não está comprometido com esse ideal dificilmente a escola avança e se aprimora.

A diretora reforça em sua resposta que é um trabalho de muita dedicação e força de vontade. O que nos sugere o compromisso desta equipe na busca da realização de um bom trabalho. As demandas do gestor escolar são inúmeras e realizar o monitoramento da aprendizagem articulada com as questões administrativas requer muito empenho e parceria, uma vez, que as respostas dos sujeitos pesquisados nos evidenciam um trabalho de equipe bem estruturado.

Não se pretendeu colocar o gestor escolar como único responsável pela qualidade da educação, porém, entendemos seu papel como primordial nessa construção. O gestor escolar enfrenta inúmeras dificuldades no seu dia-a-dia conforme foi possível observar na resposta da diretora quando a mesma aponta os enfrentamentos do dia-a-dia como: conciliar as demandas administrativas/burocráticas, reuniões fora da escola, lidar com os profissionais e ainda questões de nível macro como, por exemplo, a falta de continuidade das políticas públicas.

Percebe-se de modo geral que a equipe gestora enfrenta alguns fatores que acabam interferindo negativamente no cotidiano escolar. É importante ressaltar que apesar das dificuldades quando o gestor é atuante ele consegue criar situações e condições para que os docentes desenvolvam um bom trabalho.

As contribuições dessa pesquisa são importantes uma vez que demonstram a importância do gestor escolar articular as demandas administrativas e pedagógicas, se colocando como o condutor de todos os processos dentro da instituição escolar. Verificou-se que o monitoramento e avaliação da aprendizagem é um processo de extrema relevância, uma

vez que permite conhecer as condições e necessidades de alunos e professores e que deve estar permeada pelas questões administrativas.

Finalmente concluímos que o gestor escolar é capaz de articular as questões pedagógicas e administrativas, movimentando toda a sua equipe em prol da busca pela educação de qualidade.

A pesquisa realizada demonstrou um trabalho de gestão escolar orientado por objetivos e trabalho coletivo em busca da qualidade em educação. Os resultados alcançados pelos alunos pode ser fonte de uma continuidade na pesquisa que poderá confirmar se estas práticas causam impacto na aprendizagem dos alunos e nas avaliações internas e externas.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamentos Da Metodologia Científica**. Pearson, São Paulo, 2007.
- BELOTO, Anerides Aparecida Monteiro; RIVERO, CléiaMaria da Luz; GONSALVES, Elisa Pereira. **Interfaces Da Gestão Escolar**. Campinas, São Paulo, 2013.
- CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão Escolar E Docência**. Coleção pedagogia e educação. São Paulo, Paulinas, 2010.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. Pearson Prentice, São Paulo, 2002
- COLOMBO, Sônia Simões. **Gestão Educacional: Uma Nova Visão**. Porto Alegre, Artmed, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2010.
- LIBÂNEO, JoséCarlos. **A Organização e Gestão da Escola**. Editora Alternativa, 2004.
- LUCK, Heloísa. **Concepções E Processos Democráticos De Gestão Educacional**. Série: cadernos de Gestão, Rio de Janeiro, Vozes, 2013.
- LUCK, Heloísa. **Liderança Em Gestão Escolar**. Série: cadernos de Gestão, Rio de Janeiro, Vozes, 2013.
- LUCK, Heloísa. **Avaliação E Monitoramento Do Trabalho Educacional**. Série: cadernos de Gestão. Rio de Janeiro, Vozes, 2013.
- LUCK, Heloísa. **Gestão Da Cultura E Do Clima Organizacional Da Escola**. Série: cadernos de Gestão. Rio de Janeiro, Vozes, 2013.
- LUCK, Heloísa. **Dimensões Da Gestão Escolar E Suas Competências**. Positivo Curitiba, 2009.



QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES

1. Na sua opinião qual é o papel do gestor escolar?

2. Quem conduz as questões pedagógicas na sua escola?

3. Quem conduz as questões administrativas na sua escola?

4. Os gestores monitoram o processo de ensino-aprendizagem dos alunos? Como?

5. Os gestores avaliam os resultados das aprendizagens e buscam traçar estratégias para melhorar? Os professores participam? Como?



QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

1. Identificação

- Nome
- Data de nascimento
- Estado civil
- Formação acadêmica
- Tempo de atuação na função
- Tempo de atuação na escola pública
- Tempo de atuação na área educacional

2. Qual foi o meio que permitiu assumir a função de diretor/vice-diretor? (concurso, eleição, indicação etc)

3. Na sua visão qual é o papel do gestor escolar?

4. Quais são as maiores dificuldades que você encontra no exercício da sua função?

5. Como você organiza a escola quanto aos aspectos administrativos/ burocráticos e pedagógico? Alguém o auxilia? Como?

6. Você realiza reuniões periódicas com os professores? Com qual objetivo?

7. Você acompanha os resultados da aprendizagem dos alunos? Como?

8. Os objetivos educacionais são claramente divulgados?

9. Como vocês conseguem atender a todas as demandas da escola realizando um trabalho de monitoramento e avaliação da aprendizagem tão específico?
